Royaume du Maroc

Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle

Guide de procédures de gestion relatives au projet d'établissement

juin 2014

Table des matières

Liste des acronymes

AA	Accompagnatrice ou accompagnateur
CPP	Communauté de pratiques professionnelles
CCPP	Coordonnatrice ou coordonnateur d'une CPP
CGE	Conseil de gestion de l'établissement
DÉ	Directrice ou directeur d'établissement scolaire
PÉ	Projet d'établissement

Introduction

La mise en place da la démarche « **projet d'établissement** » s'inscrit dans les orientations du Ministère qui visent à adopter la décentralisation et la déconcentration comme choix stratégique faisant de l'établissement scolaire le point d'appui du système éducatif .

Un PÉ est un cadre méthodologique par lequel les acteurs d'un établissement se projettent dans une vision commune et rassembleuse . Cette vision se réalise grâce à un plan d'amélioration scolaire centré sur les apprentissages des élèves.

L'élaboration et la mise en œuvre d'un PÉ supposent plusieurs opérations administratives de l'un ou l'autre des quatre paliers du système éducatif. Ce **guide de procédures de gestion** complète le «Guide de pilotage du projet d'établissement» en venant préciser le **«Qui-fait-quoi-quand-comment-et-pourquoi».**

Il présente :

- les principes sous-jacents à l'écriture de ces procédures;
- les rôles et responsabilités de chaque palier administratif ;
- les différentes procédures qui découlent de ces rôles et responsabilités.

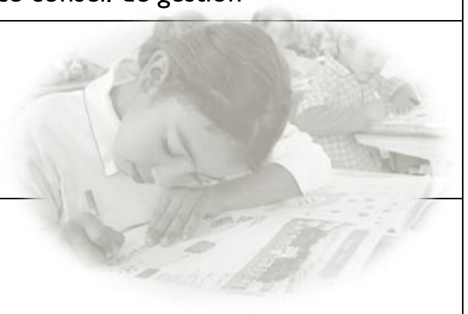
Un tel guide est forcément évolutif. À l'usage, les intervenants sont invités à l'annoter, à mettre en commun leurs rétroactions en vue de mises à jour périodiques, chacune mieux adaptée à la réalité que ne l'aura été la version précédente.

Les principes qui guides les procédures de gestion

La responsabilisation	**La responsabilité** d'une solution doit être confiée à l'entité ✓ **la plus proche possible du problème** ✓ **qui est susceptible de résoudre** ce problème.
Le soutien	**Lorsqu'un problème dépasse les capacités de l'entité locale**, **le palier supérieur a le devoir de la soutenir**, dans les limites du principe de responsabilisation.
Le sens	Pour atténuer le risque que des procédures de gestion ne deviennent une fin en soi—donc une séquence laborieuse d'opérations administratives effectuées en vase clos—on pourra se remémorer qu'elles ne sont **qu'un outil au service de l'objectif ultime : faciliter les opérations censées soutenir le succès du parcours scolaire des filles et des garçons.**
La confiance	En dernière analyse, **ce sont des personnes**, pas des processus ni des plans, **qui font mieux réussir les élèves**—pour peu que ces personnes se sentent soutenues et encouragées. Avec ou sans PÉ, c'est à ces intervenants scolaires que le système confie présentement l'éducation de ses filles et de ses garçons. **Avec le PÉ**, implicitement, **le niveau de confiance est censé augmenter** dans la mesure où ces intervenants sont invités à cibler localement les actions susceptibles d'améliorer, globalement, la réussite des filles et des garçons au Maroc.
L'équité	… **ne veut pas dire égalité arithmétique**. Les obstacles ne sont pas les mêmes dans toutes les provinces d'une région ni dans toutes les communes d'une province. Les besoins ne sont pas les mêmes selon le nombre d'élèves dans l'établissement visé. Les forces vives déjà disponibles ne sont pas les mêmes aux trois cycles d'enseignement. Voilà pourquoi **les ressources et le soutien gagnent à être distribués équitablement, *a priori* à chaque fois que possible, et en fonction de critères justes et transparents.**
La patience	**Les intervenants scolaires mettent du temps à modifier leurs pratiques professionnelles.** Les soutenir et les encourager dans ces changements, cela veut dire que si un œil suit attentivement les résultats des élèves, l'autre œil suit tout aussi attentivement les actions envisagées pour améliorer le sort des élèves, à commencer par l'appropriation de pratiques en classe susceptibles de retenir les élèves en classe et de les faire apprendre plus et mieux.

Synthèse des rôles et responsabilités de chaque palier administratif

L'établissement	Est autonome dans le choix local des actions à prioriser… … tout en étant **redevable d'expliquer à l'autorité éducative compétente** le lien entre ces actions et les priorités nationales, soit : la réduction des taux de redoublement et de déperdition	
	Le DÉ	Choisit le comité de pilotage
		Mobilise tous les acteurs mentionnés dans la colonne à gauche de celle-ci
		Coordonne leurs actions dans le PÉ
		Communique avec l'accompagnateur/ accompagnatrice pour la conformité du PE aux critères méthodologiques
		Elabore avec le comité du pilotage et en concertation avec le conseil pédagogique le PE avant de le soumettre au CGE pour approbation et le présente le PÉ à l'intérieur du canevas proposé par la délégation
		Inscrit dans le **tableau de bord enligne** prévu à cet effet les données pertinentes requises par le MEN
	Le conseil pédagogique	Évalue le PÉ à chaque rentrée scolaire, notamment sur la base des dernières statistiques disponibles
		S'entendre sur l'état des lieux , les priorités et les actions
	Le conseil de gestion de l'établissement	✓ Soumet ensuite au conseil de gestion le PÉ pour approbation préliminaire par ce conseil de gestion
		✓ Analyse la mise à jour proposée par le conseil pédagogique ✓ Adopte cette mise à jour s'il la juge dans le meilleur intérêt des élèves ✓ **Demande des ajustements**, le cas échéant ✓ **approuve le PE par un PV**
	Les enseignants	Ont le devoir de ✓ … tenir compte des priorités du PÉ ✓ … collaborer aux actions visées par le PÉ
		L'impact d'un PÉ sur la <u>réussite des élèves</u> est généralement proportionnel à l'engagement et à la mobilisation du personnel <u>enseignant</u>.
	Les élèves	Peuvent être consultés à chacune des phases du PÉ
	Les partenaires	Peuvent être sollicités à chacune des phases du PÉ



	(communauté)	
La Délégation	Informe…	… l'établissement, à chaque rentrée scolaire, sur ✓ la disponibilité de l'AA attitré ✓ les enveloppes budgétaires disponibles ✓ les critères d'éligibilité d'un PÉ ✓ le cheminement, les critères et le processus de la contractualisation
		… l'AREF, via le tableau de bord enligne, en y déposant les données pertinentes attendues par le MENFP
	évalue…	si les actions priorisées localement, dans un PÉ, ✓ … ont un lien direct avec les cibles nationales ✓ … ont bel et bien été menées, après avoir été financées si les résultats visés, chez les élèves, suivent la progression voulue
	soutient…	… le DÉ en s'assurant ✓ de la disponibilité de CPP fonctionnelles et des services d'un AA disponible ✓ de même qu'en mettant à sa disposition un canevas de présentation de PÉ
		… le CCPP, ✓ en confirmant son mandat dans une lettre de mission ✓ en apportant l'appui logistique et matériel nécessaires pour l'exercice de ses fonctions ✓ en lui affectant le budget de fonctionnement de sa CPP
		… l'AA ✓ en confirmant son mandat dans une lettre de mission ✓ en clarifiant le % de sa tâche annuelle dédié à l'accompagnement ✓ en lui en apportant l'appui logistique et financier nécessaires en fonction des tâches exécutées

L'AREF	S'assure	... auprès des délégations 1) que les formes d'appui dédiées au PÉ ainsi qu'aux structures de soutien (CPP et accompagnement) sont bel et bien versés dans la morasse 2) que chaque délégation s'est acquittée de ses 3 responsabilités (informer, **évaluer** et soutenir)
	Soutient	… les délégations en mettant à leur disposition un **tableau de bord** alimenté enligne par les DÉ
	Informe	… le MEN, via le **tableau de bord** enligne, en y déposant les données pertinentes attendues par l'AREF
Le MENFP	Précise	… les encadrements au moyen de notes officielles, et les met à jour, le cas échéant, sur la base de l'information ascendante à sa disposition
	«Monitore» (surveille)	… les données de système, c'est-à-dire convient d'une manière uniforme de mesurer les indicateurs nationaux profite des outils centralisés (comme Massar) pour les compiler et met à la disposition de tous les paliers, des données globales pour chaque AREF ou délégation des données personnalisées par établissement, pour consultation directe par les DÉ
	Transmet	… à chaque AREF ✓ les données statistiques pertinentes ✓ les budgets décentralisés nécessaires à chacune des opérations ci-haut … aux délégations, déposée sur Massar, une proposition de canevas de présentation du PÉ
	S'assure	... auprès des AREF 1) que les formes d'appui dédiées au PÉ ainsi qu'aux structures de soutien (CPP et accompagnement) le sont bel et bien 2) et que chaque AREF s'est acquittée de ses 3 responsabilités (s'assurer, soutenir et informer) … que les AREF mettent à la disposition de leurs délégués un tableau de bord
	Informe	Annuellement, l'état d'avancement de la stratégie nationale du projet d'établissement , , de l'évolution des indicateurs nationaux ciblés par le MENFP

Procédures de gestion

Cheminement institutionnel du PÉ

Le Guide du PÉ propose la définition suivante du PÉ qui découle de la SNPÉ (2011) :

> *« Un PÉ est une démarche par laquelle les membres d'un établissement se projettent dans une vision rassembleuse. Cette vision se réalise grâce à un plan d'amélioration scolaire centré sur l'apprentissage des élèves.*
>
> *Dans ce plan, les membres d'un établissement s'entendent sur un état des lieux, décident leurs priorités, s'engagent dans les actions prometteuses susceptibles d'atteindre ces priorités visées et conviennent des modalités de suivi et d'évaluation ».*

Passer de cette définition à l'élaboration et l'actualisation d'un PÉ dans l'établissement suppose des réponses à ces questions:

1. comment, précisément, chemine le PÉ de sa conception à sa présentation à la Délégation?
2. comment acheminer la version finalisée à la Délégation?
3. comment procède la Délégation pour rendre sa décision?
4. que faire en cas de refus?

Les quatre premières procédures ci-après viennent préciser qui-fait-quoi-quand-comment-et-pourquoi pour chacun de ces 4 temps.

1	Cheminement institutionnel du PÉ dans l'Établissement
Qui	Le DÉ
Fait quoi	S'assure que le PÉ aura passé par chacune des étapes pré-Délégation
Quand	Avant mi-octobre
Comment	Via les étapes à l'intérieur de l'établissement et en tenant compte des critères méthodologique ci-après Traduire les étapes et les diffuser aux DÉ
Et pourquoi	Pour favoriser la mobilisation des intervenants concernés et assurer le respect des critères méthodologiques

Cheminement à l'intérieur de l'établissement

- Le DÉ choisit un comité de pilotage ;
- Le DÉ mobilise ;
    - les enseignants et les enseignantes, qui doivent tenir compte du PÉ ;
    - les élèves, qu'on peut consulter à chacune des étapes ;
    - et les partenaires au sein de la communauté, qu'on peut solliciter à chacune des étapes ;

- Le DÉ prend soin de documenter chacune des étapes É, P, A puis R ;
- Le DÉ utilise le canevas suggéré pour rédiger le PÉ ;
- Le DÉ en concertation avec le AA pré-valide chacune des étapes avec les conseils d'établissements (*conseil pédagogique et conseil d'enseignement)* et s'assure que le PÉ est conforme **aux critères méthodologiques** et aux **critères d'impact ;**
- Le DÉ et le AA cosignent un PV de conformité et l'annexent au document du PÉ ;
- Le DÉ soumet le PÉ aux conseils d'enseignement, ensuite l'achemine au conseil de gestion de l'établissement ;
- Le CGE approuve le PÉ ou, le cas échéant, demande aux conseils d'enseignement d'apporter des modifications ;
- Un PV signé par les membres du CGE est annexé au document du PÉ.

▶

2	Canevas de présentation du PÉ
Qui	Le DÉ
Fait quoi	Renseigne le tableau de bord
Quand	Avant fin octobre
Comment	Via le canevas présenté sur cette page et qui sera intégré au Tableau de bord Traduire le canevas et l'intégrer au tableau de bord
Et pourquoi	Pour faciliter la remontée de l'information et accélérer la boucle de rétroaction de la Délégation

É	**Page de garde : « Projet d'établissement + nom de l'établissement »**	
	Membres du comité de pilotage du PÉ	
	Liste des principaux obstacles à la réussite de nos élèves sur lesquels d'autres paliers du système pourraient agir (Délégation, AREF, central)	
	Liste des principaux obstacles à la réussite de nos élèves sur lesquels notre comité estime pouvoir agir	
	Liste des principales forces de l'établissement sur lesquelles notre comité estime pouvoir compter pour surmonter ces obstacles	
	Vision locale (un paragraphe résumant les priorités de l'établissement)	

P	Compte tenu des ressources disponibles et des forces identifiées, les obstacles que le comité entend prioriser sont :		
	Priorité	**Lien entre cette priorité locale et les cibles nationales**	**Résultat attendu au terme du PÉ**
	1.		
	2.		
	3.		

A	**Résultat attendu au terme du PÉ**	**Moyens envisagés pour suivre l'évolution de ce résultat attendu**	**Actions envisagées pour atteindre ce résultat attendu; si requis, type de soutien demandé** **(financier, matériel, humain)**	**Moyens envisagés pour suivre la réalisation de *ces actions***

R	**Moyens envisagés pour suivre la réalisation de nos actions**	**Calendrier de suivi des résultats attendus**	**Inscrire ici vos observations et décisions**

Approbation du PE

Critères d'éligibilité

Critères utilisés par le CGE de l'établissement scolaire :

- Est-ce qu'au plan de la vision, le PÉ s'inscrit dans les orientations du MENFP, c'est-à-dire…
  - ✓ qu'il est en cohérence avec les cibles nationales
  - ✓ qu'il est en cohérence avec les choix stratégiques de l'AREF
  - ✓ qu'il vise l'amélioration des apprentissages
- Est-ce que le PÉ est porté par un effort collectif de toutes les parties prenantes
- Est-ce que l'analyse est bien faite, c'est-à-dire…
  - ✓ le PÉ considère aussi bien l'établissement que son environnement
  - ✓ examine aussi bien les forces que les obstacles
- Est-ce que la priorisation est bien faite, c'est-à-dire :
  - ✓ le nombre de priorités est restreint (il est conseillé de ne pas dépasser 3 priorités)
  - ✓ les résultats attendus sont clairement formulés
- Est-ce que les actions sont :
  - ✓ précisées dans un plan d'action clair et opérationnel
  - ✓ appuyées par des ressources (humaines, matérielles, financières) réalistes
- Est-ce que la régulation
  - ✓ prévoit aussi bien le suivi des actions envisagées
  - ✓ … que le suivi des indicateurs des résultats visés.

Critères d'impact

Parmi les questions à (se) poser pour s'en assurer :

- Les actions envisagées sont-elles
  - … réalisables? Expliquer.
  - … fréquentes? Préciser.
- Quels sont les apprentissages visés par ces actions?
- Ces actions font-elles appel aux compétences des enseignants? Si oui, lesquelles?
- … ont-elles pour impact d'améliorer ces compétences? Si oui, par quel mécanisme?

Critères utilisés par la Délégation pour la contractualisation

- En quoi les apprentissages visés par le PÉ sont-ils liés aux cibles nationales ?
- Ces actions tiennent-elles compte de la réalité des filles, des élèves en situation d'handicap, ou de toute population jugée à risque de décrocher ou de redoubler ?

Critères après contractualisation

- Est-ce que les actions planifiées ont bel et bien été menées après avoir été financées ?

Est-ce que les résultats visés chez les élèves suivent la progression voulue ?

3	Approbation préliminaire par le CGE
Qui	Le DE
Fait quoi	Le De présente le PE pour approbation préliminaire du CGE Fait un PV d'approbation du CGE et un PV commun avec AA signalant la conformité du PE aux critères méthodologies .
Quand	Avant fin octobre
Comment	Critères d'approbation du guide de procédures
Et pourquoi	Pour assurer la participation des partenaires et la gestion du temps du cheminement du projet

4	Approbation finale par la Délégation
Qui	Le DE
Fait quoi	Le De présente le PE pour approbation à la délégation Fait un PV d'approbation du comité technique conformément aux critères spécifiques réservés à la Délégation
Quand	De mi octobre à mi novembre
Comment	Critères d'approbation du guide de procédures (voir critères d'éligibilités)
Et pourquoi	Pour assurer le cheminement et la relation Délégation / Etablissement

Cheminement à l'extérieur de l'établissement

- La délégation précise à ses établissements la structure dédiée au suivi et à l'évaluation.
- Le DÉ présente le PÉ à la Délégation ou à l'instance désignée par elle.
- Si le PÉ est approuvé, il y a contractualisation entre l'établissement scolaire et la Délégation.
- Suite à la décision, la Délégation envoie à l'établissement scolaire la lettre de mission et l'appui financier, matériel ou humain pour la mise en place du PÉ.
- Et l'établissement met en place les actions visant à améliorer les résultats des élèves.

Les deux critères servant à appuyer la décision de la délégation :

- En quoi les apprentissages visés par le PÉ sont-ils liés aux cibles nationales ?
- Ces actions tiennent-elles compte de la réalité des filles, des élèves en situation d' handicap, ou de toute population jugée à risque de décrocher ou de redoubler ?

5	En cas de réponse défavorable de la Délégation
Qui	Le DÉ
Fait quoi	S'assure que le PÉ aura passé par chacune des étapes post-refus de la Délégation
Quand	Un délai de 15 jours est accordé
Comment	Via les étapes énumérées ci-dessous Traduire ces étapes, les présenter aux Délégués comme au DÉ et les former à l'usage du TDB
Et pourquoi	Pour favoriser la réalisation de son PÉ

Cheminement en cas de refus

- Un PÉ ne correspondant pas aux critères d'évaluation est retourné au DÉ avec des propositions d'amélioration ; le DÉ avec son équipe de pilotage retravaille son projet, le soumet à nouveau à son CGÉ et par la suite à la Délégation.
- S'il y a approbation du PÉ révisé, l'établissement scolaire reçoit la lettre de mission et l'appui nécessaire.

Deux services de soutien aux DÉ

Un programme d'accompagnement-conseil a été mis en place pour supporter la formation et l'accompagnement des DÉ.

1. La première partie de ce programme consiste à offrir aux DÉ un lieu de partage et d'entraide, les CPP, et à former des coordonnatrices et coordonnateurs (CCPP) compétents à animer ces CPP composées d'une vingtaine de personnes, ayant entre autres responsabilités celle de piloter le PÉ.

2. La deuxième partie du programme s'adresse également aux DÉ mais de façon plus personnalisée. Des accompagnateurs et accompagnatrices sont formés pour accompagner (coacher) individuellement les DÉ dans le pilotage de leur PÉ. Ils sont associés à une CPP et soutiennent la vingtaine de DÉ qui en font partie.

Pour que ces deux services agissent en synergie, il convient de favoriser la concertation entre CCPP et AA dans leur soutien aux DÉ.

6	Service de coordination de CPP
Qui	Le/la délégué (e) supérieur hiérarchique du CCPP
Fait quoi	Lettre de mission précisant aux CCPP toutes les consignes nécessaires au succès du service de coordination
Quand	La transmission des consignes aux CCPP de la part de la Délégation se fait systématiquement après le jour du choix de la CPP de son/sa CPPP
Comment	En explicitant les rubriques et objets suggérés plus bas dans une « lettre de mission »
Et pourquoi	▶ Pour les CPP: maximiser leur utilité et leur pérennité ▶ Pour les CCPP: clarifier un rôle à la fois nouveau et assumé en surplus de tâches habituelles

Une lettre de mission, signée par la Délégation, à chaque CCPP, lettre fournissant des réponses à des questions comme :

- Quelle est la nature de la tâche attendue de lui / d'elle?
- À quelle CPP est-il/elle associé-e ?
- Quel est le % de sa tâche annuelle dédié à la coordination?
- Quelle est la nature des dépenses admissibles dans l'exercice de cette mission?

7	Service d’accompagnement personnalisé
Qui	Le supérieur hiérarchique des AA
Fait quoi	Précise aux AA toutes les consignes nécessaires au succès du service
Quand	La transmission des consignes aux AA par leur supérieur hiérarchique se fait systématiquement au début de chaque année scolaire
Comment	En explicitant, précisant, complétant les rubriques et objets suggérés plus bas.
Et pourquoi	▸ Pour les DÉ : maximiser le recours à ce service d’accompagnement Pour les AA : clarifier un rôle à la fois nouveau et assumé en surplus de tâches habituelles

1. Double mandat des AA :

Accompagner individuellement, dans leurs établissements respectifs, une vingtaine de DÉ dans leur démarche d’implantation et de pilotage du Projet d’établissement. Ces DÉ font partie de la CPP à laquelle le AA est associé.

- C’est le DÉ qui formule une demande de rencontre avec le AA. Lors de la première rencontre, le DÉ et le AA établissent une entente d’accompagnement qui précise entre autres éléments,
    - les attentes et le rôle du DÉ et du AA
    - les modalités et la fréquence de rencontres

Accompagner le CCPP dans son rôle de coordonnateur et d’animateur de cette même CPP :

- C’est le CCPP qui formule une demande de rencontre avec le AA.
- Lors de la première rencontre, le CCPP et le AA établissent une entente d’accompagnement qui précise entre autres éléments,
    - les attentes et le rôle du CCPP et du AA
    - les modalités et la fréquence de rencontres
- En accord avec le CCPP, le AA participe à l’élaboration d’un plan de travail de la CPP; ce plan est souple et demeure centré sur l’entraide entre les membres ;
- En accord avec CCPP, le AA pourra co-animer des activités thématiques prévues dans le plan de travail de la CPP

2. L’esprit sous-jacent à ce double mandat

- Il ne peut avoir accompagnement sans qu’il y ait une relation signifiante entre le AA et le DÉ/CCPP accompagnés. Ceci exige une posture relationnelle exempte de toute hiérarchie et qui inspire confiance.
- Le but de l’accompagnateur est d’aider le DÉ/CCPP à s’expliciter ses buts, à les clarifier et, ultimement les atteindre.
- L’art de l’écoute, du questionnement et de la rétroaction est au cœur de ce mandat.

3. Supérieur hiérarchique

Annuellement, le AA aura à présenter à son supérieur hiérarchique un bilan de son mandat d'accompagnement comprenant, notamment

- le nombre de DÉ accompagnés,
- le nombre de visites individuelles faites,
- le nombre de sous-groupes accompagnés,
- le nombre de participations à la CPP,
- les points forts du travail accompli et les points difficiles,
- la progression des PÉ dans les établissements visités.

4. Le temps consacré à ce mandat et les conditions de travail

- Le AA conviendra avec son supérieur hiérarchique de l'aménagement de sa tâche avec ce nouveau mandat d'accompagnement.
- Il conviendra également du temps suffisant pour accompagner tous les DÉ qui feront la demande (hypothèse d'une demi-journée par établissement, donc une dizaine de jours par mois).

5. Les responsabilités de la Délégation

- Envoyer une lettre de mission à chaque AA qui précise
    - La nature de la tâche attendue de lui / d'elle?
    - À quelle CPP est-il/elle associé-e ?
    - Quel est le % de sa tâche annuelle dédié à l'accompagnement ?
    - Quelles sont les modalités de reddition de comptes relativement à l'accomplissement effectif mission reçue ?
    - autres
- Envoyer une lettre à chaque CCPP et chaque DÉ qui précise
    - L'identité de l'accompagnatrice ou l'accompagnateur
    - La nature du service offert
    - Le nombre de jours disponibles en matière d'accompagnement individuel

Financement du PÉ

Plusieurs DÉ ont identifié le financement du PÉ comme un important facteur de blocage dans la mise en place d'un PÉ. En outre, ils sont nombreux à juger le guide procédural en vigueur comme étant difficile à appliquer.

Les deux procédures de gestion ci-après supposent :

- que tout PÉ jugé valide, ET demandant financement, reçoit de l'appui ;
- que les intervenants ont besoin de connaître, a priori, leur marge de manœuvre budgétaire :
    - les délégués ont besoin de connaître combien l'AREF leur alloue, avant le processus d'approbation des PÉ sous leur responsabilité ;
    - de même, les AREF ont besoin de connaître les ressources que le MENFP leur alloue, avant qu'elles ne puissent distribuer ces ressources, équitablement, entre leurs délégations ;
- que les DÉ ont besoin de précisions, claires et simples, pour encadrer les dépenses admissibles aux fins du PÉ.

8	**Déclaration des enveloppes budgétaires**
Qui	Chaque intervenant ▶ MENFP vis-à-vis de l'AREF ▶ Direction d'AREF vis-à-vis de la Délégation ▶ Délégation vis-à-vis de l'Établissement
Fait quoi	Annonce au palier concerné sa marge de manœuvre budgétaire
Quand	Du mois de juin au mois d'octobre
Comment	Via le tableau de bord Sensibiliser chaque palier à son rôle vis-à-vis du tableau de bord
Et pourquoi	Pour ▶ soutenir l'actualisation des actions prévues au PÉ ▶ et accélérer la boucle de rétroaction à l'Établissement.

9	Encadrement des dépenses admissibles aux fins du PÉ
Qui	Le MENFP
Fait quoi	Précise à chacun des **paliers concernés** : ▶ La nature des fonds disponibles à chaque établissement ▶ La nature des dépenses admises ▶ La nature des pièces justificatives requises ▶ À qui transmettre ces pièces justificatives ▶ Les modalités pour renseigner le tableau de bord à propos de l'utilisation effective de ces budgets ...
Quand	Janvier-mars
Comment	Organiser des journées de partage et d'appropriation des procédures de gestion administrative et financières du PE .
Et pourquoi	Pour rassurer les DÉ et faciliter la gestion budgétaire du PÉ

Supervision inter-paliers

Si l'autonomisation des milieux suppose que la responsabilité d'une solution doit être confiée à l'entité

- la plus proche possible du problème
- qui est susceptible de résoudre ce problème

…en contrepartie, cela veut dire qu'on doit par la suite s'assurer de la mise en œuvre des solutions.

Par cette logique, appliquée de palier en palier

1) la Délégation doit s'assurer

- du % d'établissement rendus à l'étape des actions
- et que ces PÉ répondent aux critères d'éligibilité
- et que les CPP sont fonctionnelles
- et que chaque CPP est dotée d'un-e CCPP capable de la coordonner
- et que chaque DÉ a accès à un service d'accompagnement personnalisé fonctionnel
- et que les nouveaux CCPP et AA sont adéquatement formés

2) l'AREF doit s'assurer que les responsabilités dévolues à chacune de ses Délégations ont bien été réalisées, à savoir

- l'état des CPP sous sa responsabilité
- l'état du service AA
- l'utilisation effective et efficiente du budget dédié au PÉ, aux CPP ainsi qu'au service de AA
- la vitesse de rétroaction à l'établissement pour l'opération de contractualisation

3) quant au MENFP, il vérifie auprès des AREF

- l'état des structures régionales dédiées aux « suivi/évaluation »
- l'utilisation effective et efficiente du budget PÉ/CPP/AA;
- le % de Délégations jugées convenablement impliquées dans la réussite de ce que M. le Ministre annonce être une priorité pour lui.

10	La supervision par les Délégations
Qui	Le ou la Délégué(e)
Fait quoi	…s'assure d'avoir une personne sous sa responsabilité capable de lui donner des réponses précises aux questions suivantes : ▶ quels établissements en sont à l'étape des actions dans leur PÉ? ▶ quels PÉ répondent aux critères d'éligibilité? ▶ quelles CPP sont fonctionnelles? ▶ quelles CPP sont dotées d'un(e) CCPP capable de les coordonner? ▶ quels DÉ ont accès à un service d'accompagnement personnalisé fonctionnel? quels nouveaux CCPP et AA ont besoin de formation plus adéquate?
Quand	Septembre-juin
Comment	… et les modalités avec les Délégations
Et pourquoi	Pour mieux réguler le soutien aux établissements

11	La supervision des Délégations par les AREF
Qui	La direction de l’AREF…
Fait quoi	…s’assure d’avoir une personne sous sa responsabilité capable de lui donner des réponses précises aux questions suivantes : ▶ quel est l’état des CPP dans chaque province? ▶ quel est l’état du service AA dans chaque province? ▶ quelle est l’utilisation effective du budget dédié au PÉ, aux CPP ainsi qu’au service de AA, dans chaque province? quelle est la vitesse moyenne de rétroaction à l’établissement pour l’opération de contractualisation, dans chaque province?
Quand	Préciser les dates
Comment	… et les modalités avec les AREF
Et pourquoi	Pour mieux réguler le soutien aux régions

12	La supervision des AREF par le MENFP
Qui	Les directions centrales concernées, au MENFP
Fait quoi	…s'assure d'avoir une personne sous sa responsabilité capable de lui donner des réponses précises aux questions suivantes : ▶ quel est l'état des structures régionales dédiées au « suivi/évaluation » du PÉ? ▶ quelle est l'utilisation effective du budget PÉ/CPP/AA? quel est le % de Délégations jugées convenablement impliquées dans la réussite de ce que M. le Ministre annonce être une priorité pour lui?
Quand	Octobre et juillet
Comment	… et les modalités avec les directions centrales concernées
Et pourquoi	Pour mieux réguler le pilotage de système

Suivi et coordination de système

Étant donné

- le nombre de paliers concernés par le PÉ—4
- la taille moyenne d'une délégation au Maroc—environ 130 établissements
- et le besoin de réduire les délais de réactivité

le MENFP s'est tourné vers une solution technologique pour alléger les processus de suivi/évaluation et accélérer les boucles de feedback entre les divers intervenants concernés.

Au cœur de ce dispositif se trouvent trois catégories d'indicateurs :

- des indicateurs de *ressources*, comme (si on se situe au palier Établissement) :
  - le % d'heures-ENSEIGNANT non utilisées
  - le % d'heures-ÉLÈVES non utilisées
  - la stabilité du personnel enseignant
  - la densité d'occupation des locaux
  - le taux d'exécution des enveloppes budgétaires dédiées aux PÉ
  - le nombre de clubs pédagogiques fonctionnels
- des indicateurs de *progression*, comme
  - la fluidité des élèves entre les niveaux (l'inverse du taux de redoublement)
  - idem, mais entre les cycles
  - les moyennes pour passer du niveau « n » au niveau « n+1 »
  - les écarts entre le test des prérequis et la moyenne générale à « n-1 »
  - le taux de rétention des élèves
- ainsi que des indicateurs *d'impact,* comme
  - l'égalité entre les filles et les garçons
  - le taux de certification des élèves en situation de handicap
  - les niveaux de maîtrise des acquis stratégiques (comme la lecture)
  - taux de réussite aux épreuves stratégiques (comme SVT, dans certaines régions)

La procédure ci-après vise à préciser les rôles de chacun afin de favoriser la circulation de l'information à propos de l'évolution de ces indicateurs de manière à faciliter le suivi et l'évaluation des PÉ.

12	Versement des indicateurs dans le tableau de bord
Qui	Tous les acteurs qui disposent d'une information quelconque sur l'un ou l'autre des indicateurs qui figurent au tableau de bord…
Fait quoi	…renseignent le tableau de bord
Quand	Décembre-juillet
Comment	… et les modalités dès que le projet de tableau de bord prend forme au cours de l'automne 2014
Et pourquoi	Pour accélérer et soutenir tous les processus de gestion (la planification du PÉ, l'organisation des actions, leur financement lorsque requis, l'évaluation des retombées, la régulation, etc.)